الأمين

سلسلة المدير الممارس

دليل الأفكار العملية

التعلم من الحياة

تحويل دروس الحياة إلى خبرة للقيادة

ماريان ن. رودر من
باتريشا ج. أولوت

نقله إلى العربية
أبو بكر محمد





رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



دليل الأفكار العملية



التعلم من الحياة

تحويل دروس الحياة إلى خبرة للقيادة



التعلم من الحياة

تحويل دروس الحياة إلى خبرة للقيادة

تأليف

ماريان ن. رودر من

وباتريشا ج. أولوت

نقله إلى العربية

أبو بكر محمد





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Learning from Life
Turning Life's Lessons into Leadership Experience
Marian N. Ruderman and Patricia J. Ohlott

ISBN 1-882197-60-7

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 3 - 622 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

رودرمن، ماريان

التعلم من الحياة./ ماريان رودرمن؛ أبو بكر محمد.- الرياض، 1430هـ

38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 3 - 622 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. ماريان رودمن (مؤلف)

ب. أبو بكر محمد (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 415

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتابِ

الموضوع	الصفحة



موجز تنفيذي

مــن المُسَلَّم به بشكل واسع في المنظمات: أن الخبرة المكتسبة من مهمات الوظيفة والتدريب الرسمي، تساعد المديرين في تطوير مهاراتهم في مجالات عديدة مثل تطبيق جداول الأعمال، وتوطيد العلاقات، وتكوين التغيير، وزيادة الإدراك الشخصي. وإذا كنت مديــرًا وقد وضعت لنفســك أهدافًا للتطور، فستكــون قادرا على تحقيــق تلك الأهداف خلال المهارات، التي تتعلمها أثناء الوظيفة وخارجها. ويوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف يمكن لخبراتٍ من العلاقات العائلية، والصداقات، والعمل التطوعي، والهوايات الشخصيــة أن تعــزز نمــوك المهنــي وفاعليتك. إن هــذا الكتيب الإرشادي موجه للرجال والنساء جميعا، كي يساعدهم في تحقيق تفاعل أكثر لثراء وإنتاج في العمل والحياة الشخصية.

قوة التجاذب بين العمل والحياة

فيما لـو ألقيت السؤال علـى المديرين والرؤساء مـن أين حصلوا على أقوى تدريب تطويري وأكثره فاعلية، فستكون الإجابة التي قد تحصل عليها: أثنـاء العمل. إنه مسلـم بشكل واسع في المنظمات أن الخـبرة المكتسبة من مهمات الوظيفـة والتدريب الرسمي، تساعد المديريـن في تطوير مهاراتهم في مجالات: مثل تطبيق جداول الأعمال، وتوطيد العلاقات، وتكوين التغيير، وزيادة الإدراك الشخصي.

ولكـن غالبا ما، فإن هـؤلاء المديرين والرؤساء أنفسهـم لا يقدّرون ما يمكـن تعلمه خـارج العمـل. وتعرض وسائـل الإعلام بشـكل مستمر نقطة التقاطـع بين الحيـاة العملية والحيـاة العائلية، بأنها مشحونـة بخطر على الوظيفـة. وتعرِّف عبارات مثل (مسلك الأم) كيـف يتم عرقلة مهمة بعض النسـاء، عندمـا يضطلعن بـدور الأم. ويشير الوصف (ضغـط الأب) إلى الصراع الذي قد يشعر به الرجال، عندما تتعارض توقعات التفوق في العمل مع الرغبة في قضاء وقت أكثر مع العائلة.

وبرغـم أن الأدوار والمسؤوليات التي لا تتعلق بالعمل قد تحد من الأداء الوظيفي وتتداخل معه، إلا أن ثمة جانبًا آخر للقضية أكثر ثراء بالإمكانيات والمكافـآت. ومن الممكن للاهتمامـات والأدوار والمسؤوليات خارج العمل أن تمثل مصادر إبداعية وداعمة، لتعلم كيف تصبح مديرًا ذا فاعلية أكبر.

إنـه مـن المهم أن تـرى أن الأنشطـة العادية التي لا تتعلـق بالعمل مثل تنظيـم مناسبـة لجمع التبرعات، وتدريـب فريق رياضي للشبـاب، أو حتى مناصـرة قضية للمجتمـع، هي ليست غير متصلة أو غـير مرتبطة بأنشطة عملـك. وتوفر مثل هذه الأنشطـة كلا من المهارات العملية والدعم النفسي،

الـذي يمكـن أن يعزز من فاعلية قيادتـك في العمل. وليسـ الأمر أنه يجب عليـك أن تكون الرجل الخارق (سوبرمان) أو المرأة الخارقة –تملك وتعمل كل شـيء– ولكن لتدرك أن الخـبرات خارج العمل تكوِّن دروسا إدارية قوية. واحـذر من إساءة فهـم العلاقة بين الأنشطـة الخارجية والعمـل. وبعكس الاعتقـاد السائد، ومدعوم بأبحاث مركز القيادة الإبداعية (CCL)، فإن الأنشطـة التي تحدث خارج اليوم العملي التقليدي تشارك في فاعلية القائد بصفته مديرًا. ستتعلم في هذا الكتيب الإرشادي ما يلي:

- مـا المهـارات الإداريـة التي يمكنـك تعلمها من خـبرات لا تتعلق بالعمل.
- كيف يمكن لمهارات تطورك في العمل أن تعزز من حياتك الخاصة.
- كيف تحفز الأنشطة التي لا تتعلق بالعمل من تطوير القيادة.
- كيف تزيل الموانع بين عملك وحياتك الشخصية.
- كيـف تطـور خطـة عمـل لتكويـن ارتباطات بـين جميـع أدوارك ومسؤولياتك، داخل العمل وخارجه.

ماذا يمكن أن نتعلم من خبرات لا تتعلق بالعمل

إن الدروس المتلقاة من خبرات خارج العمل قد تؤثر على كفاءة قيادتك في العمـل بعدة طـرق. وإذا علمت كيف تحصد ثمار تلك الدروس، فيمكنك أن تجعـل لهـا تأثيراً على تحديـات القيادة: مثل العلاقات بـين الأشخاص، والتعامـل مع عدة مهمات، أو استخدام معلومات خلفية ذات صلة. ويمكنك الحصول كذلك على تدريب قيِّم للقيادة. وأول خطوة للاستفادة من دروسك في الحياة هـي إدراك فرص القيادة التي توفرها خبرات خارج العمل. اعتبر

الأمثلة التالية لما يمكنك تعلمه من الخبرات غير المتعلقة بالعمل. وأثناء قراءتك، فكر في خبرات مماثلة في حياتك الخاصة.

مهارات العلاقة بين الأشخاص:

إن خدمة المجتمع، والصداقات، والأبوة، والعلاقات الزوجية هي مجرد مصادر يمكنك أن تستمد منها تطوير مهارات ثرية للعلاقة بين الأشخاص. وثمة العديد من الطرق التي يمكنك بها تعلم مهارات العلاقة بين الأشخاص اللازمة للإشراف الناجح من خبرة شخصية.

لقد كان سوسن ولورنس رئيسين مشتركين لعمل خيري، يدعم منظمة محلية للصحة العقلية. ولكن كانت لهما شخصيتان مختلفتان تماما. فقد كانت سوسن مفكرة إستراتيجية جيدة، وبرعت في تحفيز المتطوعين. بينما كان للورنس درجة من العزم، التي كانت تنقص سوسن. وفي أول الأمر شعر لورنس بالضيق باعتبارات سوسن الحذرة لجميع الاحتمالات، وإصرارها على أن المتطوعين يجب أن يشاركوا في الخطط. وفي نفس الوقت، اعتبرت سوسن أن لورنس هو محب للسيطرة، وغير قادر للاستماع إلى أفكار الآخرين أو احترامهم. ولقد ناقشا خلال فترة الستة شهور التي عملا فيها معا الميزانية وتفاصيل العملية والدعاية. فظهر تباينهم في هذه الاجتماعات. ولكن كان لكل منهما التزام قوي بالنجاح مما منحهما الشجاعة لمناقشة اختلافاتهم بصراحة. وأظهرت تلك المحادثات مزيجًا من نقاط القوة تتلاءم لتصميم وإدارة مشروع معقد.

إن خبرة تطوع للمجتمع لا تختار فيها شريكك في العمل، قد تزودك بتقدير عميق للزوم العمل مع أناس يختلف أسلوبهم في الحياة عنك. ويمكن لذلك التقدير بدوره أن يجعلك أكثر فاعلية في العمل، عندما تعمل مع أناس

يختلفون عنك في شخصياتهم وأساليب عملهم. ويمكن لذلك أن يساعدك مع فرد من الطاقم، قد ورثته أو شخص جديد في منظمتك.

وظفت (مارجوت) قائمة بأعمال المنزل؛ (أنغريد)، للاعتناء بطفليها. ولقد تعلمت أنغريد الإنجليزية في مدرستها في بلادها الأم، ولكنها برغم ذلك وجدت صعوبة في فهم تعليمات وتوقعات مارجوت. وأدركت مارجوت في وقت قريب أنه يجب عليها تغيير أسلوب اتصالها، حتى تتأكد أن رسائلها قد فُهمت. فبدأت تحدث أنغريد ببطء أكبر وتجنبت العبارات العامية والمحلية. وكانت تستعرض المهمات والإجراءات أحيانا بدلا من وصفها. واكتشفت مارجوت أن شرح الأمور بأكثر من طريقة ساعد أنغريد في الفهم بوضوح أكبر.

يمكنك من خلال الانتباه إلى أسلوب اتصالك والتركيز على كيفية الاتصال بفاعلية أكبر أن تتعلم كيف تجعل رسائلك إلى تابعيك، وزملائك، ورئيسك أكثر فاعلية. إن اختلافات الاتصال لا تقع بين الثقافات والجنسيات فحسب، فيمكنك استخدام خبراتك خارج العمل مع أناس من أعمار مختلفة، أو الجنس الآخر، أو من عرق آخر، وهكذا دواليك لتتعلم كيف تتواصل بشكل فاعل.

لعب (دان) على الغيتار أثناء الجامعة واستمتع كثيرا به. واكتشف بعد عشر سنين أن جاره الجديد المدعو (جيف) يلعب الطبل. وبدأ الاثنان العزف في غرفة بقبو منزل جيف عدة أمسيات في الأسبوع، ووجدا قبيل وقت طويل عازفين لم يتدربا منذ وقت قصير فانضما إليهما. وأصبحت دورات عزفهم أكثر متعة حيث تجمعوا للعمل معا، داعمين أحدهم الآخر بالنصائح، وعازفين موسيقى مصاحبة للمقطوعات الانفرادية، ومحتفلين عندما اتحدت موسيقاهم.

قـد تُظهر المجموعـات غير الرسمية خـارج العمل التـي تتكون لهدف مشـترك قيمـة التعـاون وعمل الفريـق. ويمكنك خـلال هـذه المجموعات الاجتماعيـة أن تتدرب على مهـارات التداول، وتتعلم الانتبـاه إلى المهارات التي يجلبها الناس الآخـرون إلى المجموعة واستخدامها، وتصبح أفضل في عمليـة الاتصال. ويمكن لجميع هذه المهـارات أن تكون مفيدة خلال العمل مع فرق وظيفية مقابلة في المكتب.

كان جـورج لاعب تنس بـارزا خلال سنوات مراهقتـه. وحدث أنه حصل علـى فرصة لتدريب لاعبة تنس شابة تدعـى مشيل التي كانت تستعد لمبارياتها الدوريـة الأولى. وفي دورته هذه كان مدربًا طبيعيًا، مزودًا برد الفعل، ومحددًا الأهـداف، ومقدمًـا الدعم عندما شكّـت بنفسها. ونتيجة لذلـك بدأت مشيل المباريات الدورية بثقة ومهارة، وعلم جورج أنه قد أدى دورا مهماً في تطورها.

إن القيـام بـدور المدرب خارج العمل قد يكون ثمينـا جدا، لتعلم كيفية القيام بنفس النوع من الدور أثناء العمل. ويمكنك أن تتعلم كي ترى التابعين أبطـالاً ناشئين، وباستخـدام مزيج من رد الفعل والدعـم والتحدي يمكنك مساعدتهم لبذل أفضل جهودهم.

تطوعت لوسي في برنامج «من الخدمة الاجتماعية إلى العمل» لمدينتها، وعُينـت مرشدة لغلوريا، وهي أم وحيدة لديهـا ثلاثة أطفال صغار. تقابلت المرأتان كل أسبوع، وكانت لوسي تتصل بشكل متكرر بغلوريا بين الاجتماعات. وكان البرنامج يوفر تدريبًا لوظيفة الاعتناء بالأطفال، ولكن غلوريا غالبا ما كانـت تشكو من العمل الشاق، وكم كان يصعـب عليها الاستيقاظ في ساعة مبكرة حتى تأخذ أطفالها إلى مركز العناية بالأطفال. تعلمت لوسي التغلب على هذه المقاومـة بمساعدة غلوريا، لتصور مستقبلاً تحظى فيه باستقلال أكبر، وخيارات أكثر، وتحكم أكبر على حياتها. وتعلمت أن تسأل بكياسة عن

أمـور ناجحـة صغيرة وخطوات للأمام، وأن تحتفل بهـا. وتعلمت أن تستمع إلى السلبيات وتعزز الإيجابيات.

يجب عليك لتحفيز الموظفين أن تدرك المقاومة، وترى التغيير كفرصة، وتنقـل هـذه النظرة أثنـاء استماعك لنضالهـم، وتحتفـل بنجاحهم. وقد تساعـدك خبرة مرشـد من خـلال هيئة اجتماعيـة لتطور تلـك المهارات، وتوضح لك كيف تستخدمها بشكل فاعل في تطوير نفسك والآخرين.

إن لإيمي حياة عائلية مثيرة. فلها أطفال من الزواج، وأطفال بالتبني، وأطفالها الطبيعيون. واثنان من أطفالها هم من ثقافات أخرى. وتعيش في المنزل في دوامة من التنوع. ولقد كانت في كثير من أوقاتها في مواجهات بين جميع هـؤلاء الأطفال المختلفين. وتقدر إيمي علاقاتهـا مع جميع أطفالها، وقـد عملت بجهد لإنشـاء عائلة هادئة وواثقة. وتشعر اليوم أنه بإمكانها أن تعمل مع أي شخص نتيجة لتوحيدها هذه العائلة المتباينة، ولكن المُحبة.

إن تسويـة الخـلاف وإنشـاء العلاقات هي أمور قيمـة في محل العمل. ومن المحتمل بصفتك مديرًا أن تواجه مواقف يتصرف فيها رفيق في العمل بطريقـة تشعرك بالضيق. وقد يساعـدك العمل خلال قضايا عائلية جدية لتطويـر المهارات، التي تحتاجها للتعامل مع ذلك النوع من المواقف، ولتحول بيئة عصيبة إلى بيئة منتجة ومتعاونة.

التعلم من الحياة

- ما هي التحديات للعلاقات بين الأشخاص التي تواجهها في العمل؟
- ما التحديات المماثلة في حياتك الشخصية؟
- ما الأخطاء التي عملتها أثناء التعامل مع ذلك الموقف خارج العمل؟
- ما الأعمال والمهارات التي قد ساعدتك في حل ذلك الموقف؟
- ما الأمر الذي قد تعلمته ويمكنك تطبيقه على تحدياتك في العمل؟

التعامل مع وظائف متعددة:

إن تعدد الوظائف هو واقع لحياة المؤسسات. فيطلب منا أن نعمل أكثر فأكثر، وأن نقوم به جميعا بسرعة. وليس من السهل دائما أن تتعلم كيف تبقي على هذه السرعة، وتتعامل مع مختلف المهمات في آن واحد.

عادت كورين إلى العمل عندما كانت أعمار توأمها ستة شهور. وكانت لديها شكوك قوية بشأن قدرتها على القيام بدور مديرة وأم معا بشكل فاعل، وشعرت بالإنهاك بزيادة عدد المهمات التي كان عليها أن تتمها كل يوم. ولكن ظهر أن كورين أصبحت مديرة أفضل مما كانت سابقا قبل ولادة التوأم. حيث جعلها الاعتناء بالتوأم أكثر قدرة على موازنة المسؤوليات المعهودة إليها في العمل.

إن المسؤوليات الإضافية في المنزل قد تستلزم تقوية المهارات لتحديد الأولويات والتعامل مع الوقت والتفويض. وقد تحتاج في موقف مثل هذا أن تطلب مساعدة الآخرين، كأعضاء العائلة والأصدقاء أو حتى للدفع إذا استلزم الأمر. ويجب عليك كي تنجح أن توضح أولوياتك وتكون حسن التصرف أثناء التعامل مع متطلبات منافسة. ويمكن لهذه المهارات والأساليب إذا أُخِذَتْ معا أن تطور كفاءتك بصفتك قائدا، يركز على تحقيق المهمات والمشاريع.

استخدام الخلفيات والمعلومات ذات الصلة

قد تستدعي الوظيفة أحيانا أكثر مما ينص عليه وصف الوظيفة. وثمة مناسبات قد يكون امتلاك معرفة شخصية لمنتج أو صناعة أو احتياجات زبون فيها ذا قيمة.

عمل والد تينا في وزارة الخارجية الأمريكية، وعاشت العائلة في عدة دول مختلفة خلال طفولتها. وتحملت تينا عندما كانت فتاة تغير المدارس، وترك الأصدقاء، وتعلم تقاليد ولغات جديدة. ولكنها اكتشفت عندما أصبحت راشدة أنه كان لها استعداد أكبر من جميع رفقائها في العمل، عندما طورت الشركة التي تعمل لها إستراتيجية عالمية. لقد كانت حساسة للفروق الثقافية، وكانت لديها معرفة عملية بعدة لغات، وقد تعلمت من خلال خبرات طفولتها أن تكون مرنة ومتكيفة. وأصبحت ذات أهمية كبرى لشركتها وأُرسلت كجزء من الفريق المتقدم عندما تم افتتاح مكاتب جديدة عبر البحار.

تذكر أثناء تقدمك في مهنتك وتطورك بصفتك مديرا أن تعتبر ثراء التعلم التجريبي الذي قد جمعته خلال مراحل حياتك المختلفة. وبدلا من تخزين تلك الخبرات والتقدم، استرجع أجزاء ذات صلة من خبرات خلفيتك كسند لتطوير مهارات القيادة.

التدرب على القيادة

إنه من الصعب العثور على فرص حقيقية للقيادة. ومن الصعب في بعض المنظمات أن تحصل على تدريب القيادة الذي تحتاجه؛ لأن جميع اللاعبين يشغلون الوظائف من قبل.

كان كارل، وهو محلل أنظمة، يرغب بتشوق في ترقية لمنصب إداري في شركته. وكانت ترقياته السابقة مبنية على كفاءته التقنية. ولم يجد فرصة كافية لاختبار إمكانية قيادته، ولم يكن متأكدًا من قدرته على قيادة الناس.

وطلب من كارل بشكل غير متوقع أن يشغل منصب الرئيس لمنظمة محلية للدفاع عن الطفل. لقد عمل كارل في مجلس إدارة المنظمة لعدة

سنين، ولكنه لم يتطلع لأن يكون في مركز قيادي. وقرر تحت ضوء أهداف مهنته أن يقبل الترشيح. وبصفته رئيسا لمجلس الإدارة حصل على فرص لإجراء اجتماعات فاعلة وضمان الآخرين في اتخاذ القرار وتحفيزهم لتحقيق أهداف مالية وتعليمية وللخدمة. وعندما توفر منصب إداري في شركته، شعر كارل بالثقة أنه سيكون قادرًا على أداء الوظيفة. وعلم أن باستطاعته أن يكون قائدا فاعلاً.

يمكنك عادة أن تجد بعيدا عن العمل مواقف مثالية لاكتشاف إمكانية قيادتك والتدرب على مهاراتك القيادية. فمثلا، يمكنك عادة في خدمات التطوع أن تقود دون الإعاقة بكيفية عمل الأمور في السابق. إن المسؤولية عن النتائج تجعل مثل تلك الخبرة حقيقية ومفيدة دون ضغط مراجعة الأداء الوظيفي على سبيل المثال.

وقد تساعدك أدوار عائلية مثل تنظيم مشروع لتاريخ العائلة أو التخطيط لاجتماع الشمل أو إدراك أحداث عائلية مهمة من التدرب على مهارات إدارية مثل وضع الميزانية، والتفويض، وقيادة الفرق، والإشراف على المشاريع، والحفاظ على العلاقات بين الأشخاص.

كيف تحفز الحياة الشخصية تطور القيادة؟

ثمة ثلاث طرق مهمة تشجع وتعزز بها الحياةُ الشخصية تطورَ القيادة: الطريقة الأولى هي بتزويد فرص لتطوير القوة النفسية. لقد لاحظت دون شك أنه يمكن أن يكون لأحداث في حياتك الشخصية من يوم لآخر تأثيرات مختلفة على وجهة نظرك وتركيزك. وتشارك مسؤولياتك الشخصية وعلاقاتك في شعورك العام بالقوة والاطمئنان والثقة والمقدرة الذي تشعر به. والطريقة الثانية هي خلال دعم العلاقات العائلية والصداقات التي

يمكن أن تقدم لك التشجيع والنصيحة. والطريقة الأخيرة هي خلال فرص التعليم. فالأدوار التي تقوم بها خارج الوظيفة قد تكون مختبرك لاحتراف المهارات الإدارية.

ولتمكين تأثير الخبرات غير المتعلقة بالعمل من تعزيز فاعليتك الإدارية، يجب عليك أن تصبح مدركًا للطبيعة التطويرية للخبرات غير المتعلقة بالعمل أولا. وبدلا من التركيز على حقيقة كيف أن التزاماتك الشخصية وأنشطتك تصرف عن أهداف مهنتك، افحص كيف يمكن لمثل هذه الأنشطة أن تقوي من قدرتك المهنية بتوفير قوة نفسية وأفراد داعمين وبتحفيز تطور المهارات.

تزود خبرات الحياة الشخصية قوة نفسية

عادة ما ترتبط حياة عملية مليئة في مهنة متطلبة بالإجهاد والضغط. فقد تكون غاضبًا من نفسك لطريقة تعاملك مع موقف، أو تشعر بالحنق من تابعيك، أو تشعر بالتثبيط لنتائج مبادرتك، أو تشعر بالقلق بشأن القرارات التي قد اتخذتها. ومن المفيد جدا خلال تلك الفترات أن تكون لك خبرات خارج العمل تمثل مصدرًا للبهجة والسرور.

عندما تكون قد مررت بأسبوع مليء بأزمات وفوضى غير منقطعة على سبيل المثال، فإن قضاء نهاية أسبوع في عمل ما تحبه ومع أناس تحبهم له تأثير كبير للتهدئة والعلاج. ومن الممكن أن تزود الفرص لكون المرء لعوبًا أو متابعًا لأحد اهتماماته أو شاعرًا بالبهجة بفوائد عظيمة للمدير المشغول.

فكر في الأنشطة التي لديك خارج العمل، تلك التي تعيد شحن طاقاتك حقًا. ولا يجب أن تكون كلها اهتمامات نشطة. فربما تستمتع بزراعة حديقة أو القراءة، وربما يستمتع آخرون بنشاط رياضي أو حضور حفلة. ولكل

شخص ملجأ يمكن أن يستخدم لاكتساب المنظور. وقد يكون الملجأ مكانًا شاعريًا مثل غرفة مفضلة أو بيت للعبادة. أو قد يكون تجريديًا أكثر مثل كتاب مفضل أو فيلم. أيًّا ما اخترت، فإنه من الممكن لمثل ذلك النشاط أن يزود فاصلاً من إجهاد العمل.

كوِّن قائمة من تلك المصادر للملجأ كطريقة لاكتشاف فواصل للأوقات، التي يكون فيها تحدي العمل كبيرًا. هل يمكن أن تمنح وقتًا أطول لأي من تلك الأنشطة، لتوفر فاصلا أكبر؟ هل ثمة أنشطة أو علاقات أو مصادر أخرى تود إضافتها كموازنة لتحدي العمل؟

قوة متجددة من مصادر خارج الوظيفة

أنشطة شخصية/ مصادر	الوقت المصروف خلال الأسبوع
تدريب الفتيات على الكرة اللينة (البيسبول)	٤ ساعات
التدرب على آلة موسيقية	٥ ساعات
نزهة على الأقدام	ساعتان

ونوع آخر من مصدر نفسي يمكن لحياتك الخاصة أن تزودك به هو الثقة. فمثلا، هل تحدثت إلى حشد كبير في حياتك الخاصة، هل تفاوضت بنجاح مع بائع صعب، أو شغلت منصبًا في منظمة للمجتمع؟ ومن الممكن أن يشارك النجاح في حياتك الشخصية بذخيرة تدعمك في العمل.

تُزود العلاقات الشخصية دعمًا للتعامل مع تحديات القيادة

إنه من المفيد لمواجهة التحديات في العمل بنجاح أن يكون لك مجموعة دعم يمكنك أن تحصل منها على رد فعل، وتجرب أفكارًا، وتتعلم مهارات جديدة. ولكن يمكنك أيضا أن تنشئ مجموعة دعم بين الناس الذين تعرفهم

خــارج العمل. ويمكن للعائلة، وللأصدقاء المقربين، وللجيران، وللشركاء في المجتمــع أن يعتمــد عليهــم جميعا كدعــم، ويمكنك نقل فوائــد ذلك الدعم إلى عملــك. وقد يمنحك معرفة أن ثمة مصــادر موجودة للدعم الثقةَ التي تحتاجهــا للمجازفة وللانتقال من منطقتك المريحة. إن مجموعة دعم قوية خارج العمل هي أساس لمواجهة تحديات جديدة، والتعامل مع نقاط ضعف الشخصية، والاستفادة من نقاط قوة الشخصية.

التفكير في حياتك الشخصية سيدعم اضطلاعك بتحديات القيادة في العمــل. كوِّن قائمة من أعضاء العائلة والأصدقاء والآخرين الذين يمكن أن تعتمد عليهم لتشجيع مجازفتك وتطورك.

العثور على مجموعة دعم من العلاقات الشخصية

التحدي القيادي	داعم خارج العمل

ويمكن للأصدقاء، ولأعضاء العائلة، ولرفقاء العمل السابقين، ولجميع العناصــر الأخرى من مجموعة دعمك الشخصيــة أن يكونوا مصدرًا ثمينًا لــك. وغالبا ما يمكنك أن تستخــدم مجموعة دعمك لمساعدتك في التعامل مــع الأجزاء الشاقة للقيادة. فمثــلا إذا كنت تعمل أمام مشكلة معقدة ذات تلميحات سياسية لمنظمة، فقد يكون من الأسلم أن تقوم بعمليتك مع شخص خارج المنظمة ليس له أي مصلحة في النتيجة النهائية، ويمكنه إعطاؤك رأيًا موضوعيًا. وقد يمثل زوجك الفريق التجريبي الأمثل.

وربمــا تكون لديك مبادرة في العمل، وهي مواجهة المقاومة. وقد يمنحك أصدقاء خارج الشركة منظورًا أوسع، ويساعدونك في رؤية الجانب الآخر حتى تفهـم تلك المقاومة، وتتفاوض بشأن حلها. ويمكنك أيضا أن تستعين بشخص خارج المنظمة للمساعدة في مهمات روتينية أكثر مثل التدرب على العرض.

ربمــا تزعجك بعضــ جوانب علاقتك برئيسك أو تابعــك. أو قد تكون لــك فكرة جريئة، ولا تــدري هل هي رائعة أم سخيفة. أو قد تشعر بالإنهاك وتحتاج إلى خطة لتوضيح أولوياتك، وجلب بعض التوازن إلى حياتك.

- مــن بــين عائلتــك وأصدقائــك مَن لديــه خبرة بذلــك النوع من المواقف؟
- هل لديك أي أصدقاء في نفس المجال، ولكن يعملون لشركة مختلفة؟
- من يمكن أن يمثل فريقًا تجريبيًا جيدًا للأفكار والخطط التي بدأت في اكتشافها؟
- بمن تثق كي يمنحك رد فعل أمينا تماما؟
- بمن يمكنك الاعتماد لدعمهم عندما تشعر بالتثبيط؟
- من هو ماهر في إزالة الملهيات ومساعدتك في التركيز؟

تزود الحياة الشخصية التحفيز والفرص لتعلم مهارات القيادة

إن الخبرات خارج العمل هي ثرية بفرص لتعلم الإدارة العملية ومهارات القيــادة. وتتوافر هذه الفرص أحيانــا دون إنذار، مثل المشكلة. ويمكننا في أغلب الأحيان أن نختار الخبرات التي تبني مهارات معينة للقيادة.

إن أكــبر احتمال للتعلم هو عندما تواجــه تحديًا؛ لأن مثل ذلك الموقف يعرضــ الفرصــة والتحفيــز للتعلم. وتنشــأ فرص التعلم هــذه بعدة طرق. فمثلا، قد يوفر موقف خاص مناسبة لك لتجرب تصرفًا جديدًا. وإذا أردت

أن تقـوم بتجربة التحدث العمومي، فاعتبر إلقاء موعظة في مكان عبادتك. وتوجد فرصة أخرى للتعلم في طلب للشروع في العمل. والأزمة العائلية تلائم مثـل ذلك الموقف. ويمكنك أيضاً أن تتعلم عندمـا تواجه طلبات متعذرة أو عندما تكون متأكدًا من الحصول على رد فعل (الأمر الذي يصعب الحصول عليه أحيانا في العمل).

ويمكن للمواقف غير المتعلقة بالعمل أن تحفزك للتعلم أيضا؛ لأنه يمكن أن يكون لنتيجة الخبرات خارج العمل تأثير مهم في حياتك. إن الاستخفاف بالعلاقـات بين الأشخاص في المكتب هو أمر، ولكنه أمـر آخر عندما تقدم زوجتـك للطلاق. وقد تتجنب سياسة المكتب بأي ثمن، ولكن عندما يخطط المطـار المحلي لمدرج جديد قرب منزلك، قد تجـد نفسك فجأة تتعلم كل ما يمكن عن السياسة.

ويحـدث التعلم في العمـل عندما تتفاعل الفرصة مـع التحفيز للتعلم، مكونًـا بـذاك حاجة للتطور. وقد يحـدث هذا التفاعل خـارج العمل أيضا. اعتبر القائمة التالية.

تناسب الخبرات مع المهارات والتطور

الأدوار والخبرات الخارجية	أدوار ومهارات القيادة
الأبوة	كـفـاءة الـعـلاقـات بـين الأشـخـاص، التدريب، تقدير الاختلافات الفردية
زوج الأب أو الأم	الإشراف على مشروع بدأ بعنايته شخص آخر، التعامل مع مواقف تجارية يشارك فيها مالكو أسهم نشطون آخرون
بيع تذاكـر موسمية لمنظمة غير ربحية للفنون	خبرة التسويق والبيع، وإقناع الآخرين بمبدأ، وهدف ومهمة

السفر للخارج	التعامل مع إشارات غير معروفة ومعلومات ناقصة، التعامل مع آخرين مختلفين كثيرًا عنك، الشعور بهدوء أكبر عند التعامل مع الغموض
جار صعب	تسوية الخلاف، ومهارات التفاوض والتوسط
دور قيادي في منظمة للمجتمع	التدرب على المهارات بمخاطرة أقل، مشاهدة ردة فعل الآخرين لأسلوب قيادتك
مناصرة قضية اجتماعية أو بيئية	تصميم قضية لمقترح أو خطة، أو التعامل مع المخالفين
التخطيط لحدث اجتماعي مهم	إدارة مشروع
التطوع لخط هاتفي ساخن أثناء الطوارئ	التعامل مع الطوارئ
الخبرات الروحية	المنظور
برنامج رياضة	ضبط النفس، تحديد الهدف، المنظور
أدوار الأصهار	تقدير الاختلافات الثقافية، تقدير الاختلافات الفردية، الحفاظ على علاقات جيدة
التعامل مع مسؤوليات عائلية	موازنة مهمات عديدة، تحديد الأولويات، تسوية الخلافات، التخطيط ووضع جداول الأعمال، وضع ميزانية للنقود والوقت
تدريب فريق	تطوير الآخرين، تحفيز الناس، إنشاء وقيادة فريق
الزواج/علاقة مهمة	التعاون، التفاوض، الاستماع
زراعة حديقة	التعلم من الأخطاء، الصبر، المنظور

ما هي مهارات القيـادة التي تحاول تعلمها لتتحسن الآن؟ وما الأنشطة غـير المتعلقـة بالعمـل، والعلاقات التـي يمكـن أن تساعـدك في تطوير تلك المهـارات؟ مـاذا تعلمتـه حتى الآن في مجـال غير متعلق بالعمـل، يمكنك أن تستفيـد منـه في تحديات عملك الحالي؟ إنه يمكنـك أن تطبق المهارات التي تطورت من خلال أدوار وخبرات خارج العمل لتحقيق طلبات عملك الإداري.

ماذا يمكن لخبرة العمل أن تُعلِم بشأن مهارات الحياة؟

إنـه بإمكانـك أن تستخـدم خبراتك خـارج العمل، لصقـل مهاراتك الإداريـة في العمـل، ولكـن في الوقت نفسـه يمكن لخبرات العمـل أن تثري حياتك الشخصية وتشارك خبرات العمل بعدة طرق في تطورك الشخصي، وتعزز من قدراتك للتعامل مع مهمات ومواقف خارج العمل.

وترتبط طريقة واضحة لحدوث هذا بالمهارات التقنية. فمثلا، إذا كنت تستخدم جهـاز كمبيوتر في المكتب يمكنك على الفـور رؤية فوائد استخدام جهاز كمبيوتر في المنزل والتطور بسرعة. ومهارات التخطيط والميزانية هي ذات قيمة كبيرة كذلك.

وفي المجال غير التقني، يمكن للعلاقات بين الأشخاص التي تطورها في العمل أن تحسن من علاقاتك الشخصية. فمثلا، إذا كانت شركتك تستثمر نقودًا للتدريب لمساعدتك حتى تطور مهارات التحدث والتفويض، يمكنك أن تستخدم تلك المهارات في المنـزل وفي طائفتك الاجتماعية، لتكوين علاقات أفضل، وللمساعدة في إتمام المشاريع. وإذا كنت تقوم بدور مدرب أو مرشد لتابعيك، يمكنك أن تستخدم نفس المهارات في المجتمع للتدريس والتشجيع. وقـد تساعـدك خبرتـك الإشرافية في التعامـل بشكل فاعل أكـثر مع وصي

طفلك. ويمكن لفرص السفر أن تقوم بتوسيع آفاقك، وستكون تلك الدورة التعليمية التي أخذتها في العمل مفيدة عندما تقوم ببيع منزلك.

وتأتي الثقة من القيام بأدوار إدارية، ويمكن للرضا الذي تشعر به من عملك مديرًا، أن يزودك بمقدار مهم لشعورك بالعافية. وستكون لخبرتك في التوظيف وتزويد الطاقم قيمة كبيرة لمجلس إدارة هيئة تطوع للمجتمع. والوظائف الإدارية هي مجال جيد للتطوير الشخصي؛ لأنها توفر فرصًا لتكوين الاعتبار والثقة والقوة، التي يمكن أن تستدعيها في أوقات الضرورة.

اجعل الأمر يعمل جميعًا بنجاح

إن حياتك كلها هي مليئة بفرص لتطوير مهاراتك للقيادة. ولا تحدث الخبرات التطويرية في العمل فحسب. ولا تحدث فرص التعلم في المنزل أو في مجتمعك فحسب. فقد تنبع المعلومات والمهارة والتدريب من مصادر مختلفة. والنقطة المهمة هي تعيين احتياجاتك التطورية، ثم العثور على مصادر داخل وخارج العمل معا، والتي يمكن أن تدعم تحقيقك لتلك الأهداف التطويرية. وقد تكون تلك المصادر أشخاصًا أو قد تكون مهمات.

ومتى ما كانت لديك خطة تطور جاهزة، يمكنك أن تستخدم الأنشطة غير المتعلقة بالعمل لملء فراغات التطور. ويمكن للخبرات خارج العمل أن توفر تدريب المهارات، والتدريب على القيادة، والدعم النفسي. إن عملية دمج خبراتك داخل وخارج العمل هي أساسية.

عشر خطوات لتحويل الخبرات خارج العمل إلى تطور في العمل

١- عين مهنتك وطموحات حياتك. ماذا تتوقع من المستقبل؟ وما نوع الحياة التي تريدها لنفسك في النهاية؟ وما هي أهداف المهنة التي تريد أن تحققها؟

٢- ماذا تتطلب أهدافك؟ هل تريد أن تدير مبادرة عالمية جديدة لشركتك؟ إذا كان الأمر كذلك، فاسأل رئيسك ورفقاءك في العمل: ماذا يتطلب منصب مثل ذلك؟ وما الطلبات التي ستواجهها في منصب جديد؟ وما المهارات والمنظورات اللازمة للتعامل مع تلك الطلبات؟

٣- قم بتقويم مستوى تطورك. كيف تناسب حقيبة مهاراتك وخبراتك مع ما يتطلبه منصبك المستهدف؟ ما القدرات التي تحتاج إلى أكبر درجة من التطور؟ وما هي نقاط قوتك؟

٤- بناء على تقويمك للتطور، عين هدفًا سلوكيًا خاصًا. ما هي المهارة أو القدرة الأساسية التي تريد تحسينها؟

٥- راجع أدوارك ومواقفك الحالية التي لا تتعلق بالعمل لفرص تعلم محتملة. ما الأمر الذي يمكن أن تتعلمه من خبراتك خارج العمل، والتي ستساعدك في الوصول إلى هدفك التطويري؟ راجع صفحة ٢٤-٢٥. كوِّن قائمة خاصة بك، مثل المثال المقبل، للتركيز على مهارات ومنظورات يمكن أن تنقلها من حياتك الشخصية إلى حياتك العملية.

الأدوار والمواقف التي لا تتعلق بالعمل	المهارات التي يمكن نقلها
تدريب فريق شاب لكرة السلة	تطوير الآخرين، إنشاء الفرق، التحفيز
قيادة الدراجة في الجبال	المثابرة، ضبط النفس، المجازفة

٦- كوِّن قائمة بالأدوار والعلاقات والأنشطة والمسؤوليات التي ستقوم بها في المستقبل القريب، أو التحديات التي ترغب أن تقوم بها.

ضمـن أنشطة شخصية وأخرى متعلقة بالعمل. فكر في المهارات اللازمة أو المتعلقة لكل من واحد من هذه الأنشطة.

٧- هـل لأي من المهارات التي تقـوم بتطويرها خارج العمل حاليًا صلة بهدفك التطويري؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكنك أن تعزز من التعلم من تلك الخبرة أو الدور؟ هل يمكنك تعلم ما تحتاجه من نشاط ما في المستقبل؟ وستساعدك قائمتك للمهارات والخبرات في رؤية كيف يمكن للجوانب المهنية والشخصية أن تدعم أحدها الآخـر بشكل أوضـح، وكيف أن فصل فوائد تلـك الجوانب يبني حاجزًا لتطورك بصفتك مديرًا فاعلاً أكثر.

٨- طور خطة عمل تشمل هذا النوع من عملية دمج التعليم، مستخدمًا المهـارات والفرص مـن العمـل والأنشطة والأدوار غـير المتعلقة بالعمل.

٩- اسـعَ للحصول على دعـم لتطورك بتعيين أناس في العمل وخارج العمـل، الذيـن يمكنهـم أن يقوموا بـدور مدربين، ويـزودوا رد الفعل، ويشجعوا، ويقدمـوا دعمًا نفسيًا، ويمثلوا فريقًا تجريبيًا، أو يشركوا بدعم بطرق أخرى لجهود تطورك.

١٠- راقب تطورك. تابع طريقة أدائك لأهدافك التعليمية. وإحدى فوائد استخدام الخبرات والأدوار التي لا تتعلق بالعمل في تطورك هي أنه في حاجـة عدم توافق أي من تلك الخـبرات مع أهدافك، فيمكنك غالبًا السعي لدور مختلف أو تحدٍ أسهل مما تستطيع في العمل.

القيام بدور القدوة

قد تجد فرصة لنفسك أثنـاء بدء تجربتك بعملية دمج حياتك العملية مـع باقـي حياتك للقيام بدور القـدوة للآخرين. تأكد أنـك توصل أعمالك

حتى يتسنى للآخرين تمييزك كقدوة محتملة لتطورهم الخاص. دع الناس يعلمون ماذا تفعل:

سأغيب صباح الأربعاء لمشاهدة أداء ابنتي في مسرحيتها بالصف الثالث.

احضر معي والعب كرة السلة في وقت الغداء. إنني أعمل بشكل أفضل دائمًا بعد إطلاق بعض الطاقة الجسدية.

إن الوقت الذي أصرفه في الحديقة هو ما يمنحني منظورًا أكبر لهذه المنظمة.

إن تصغير الحجم هذا يجعلني أشعر بنفس الطريقة، التي جعلتني أشعر بانطلاقي. ولقد منحني تجربة ذلك كثيرًا من الإستراتيجيات للتعامل مع الخسارة والفشل.

اذهب واضحك، ولكن تذكرتي الموسمية لمهرجان شكسبير تمنحني كثيرًا من التبصر في القوى المحركة لهذا المكان.

إنني متأكد جدا أنه باستطاعتي القيام بتفاصيل عملية هذا المؤتمر، لأنني قمت بتنظيم اجتماع مماثل لإحدى المنظمات التي تطوعت لها.

إنني أود أن نعتبر أوقاتاً مختلفة لجلسة مناقشة الأفكار خارج موقع العمل، لأنني أقضي الوقت مع أطفالي أيام السبت.

وقد يبدو ذكر الخبرات الشخصية والتبصر خطرًا في بعض مواقع العمل. ولكن إذا كانت لديك الشجاعة للمجازفة، فأنت تجلب أمانة وإنسانية أكثر إلى منظمتك. وتحرر الناس الآخرين من إخفاء مصادر قواهم النفسية والتعلم العملي. وتساعد الآخرين لتجنب التجزىء الذي يستنزف طاقتهم. وتظهر كيف أن الاعتماد على جميع خبرات الحياة يقوم بتعزيز وإنعاش الناس والعمل.

من الحياة إلى العمل وبالمقابل مرة أخرى

يمثـل الكثير مـن الكتابات المشهورة الانفصال بـين الحياة الشخصية والعمل المهني، كقضية تنازع. ولكن يمكن لتقدمك التطويري بصفتك قائدًا أن يُعَـزَّز عندما يُنظر إلى هذا الحد الفاصل، ليس كقضية تنازع، بل كقناة يمكن للخبرات خلالها من كلا المجالين أن تثري وتنعش الخبرات للآخر.

إن الاستفـادة من تلك القناة يوفر فرصًـا للتعلم، ولبناء المهارات التي يمكـن أن تجعل منك مديـرًا أفضل في الوظيفة، وقائـدًا أفضل في طائفتك الاجتماعيـة، ومصـدرًا أفضـل للدعم داخل وخـارج منظمتـك، وشخصًا متوازنًا أكثر، قادرًا على التكيف للتغيير وتقبل التحديات.



المواد المقترح قراءتها

Bateson, M. C. (1990). *Composing a life.* New York: Plume.

Crosby, F. J. (1991). *Juggling the unexpected advantages of balancing career and home for women and their families.* New York: The Free Press.

Hansen, L. S. (1997). *Integrative life planning: Critical tasks for career development and changing life patterns.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kaplan, R. E., Drath, W. H., & Kofodimos, J. R. (1991). *Beyond ambition: How driven managers can lead better and live better.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kofodimos, J. R. (1993). *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives.* San Francisco: Jossey-Bass.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job.* Lexington, MA: Lexington Books.

O'Neil, J. R. (1994). *The paradox of success: When winning at work means losing at life: A book of renewal for leaders.* New York: G. P. Putnam's Sons.

Shellenbarger, S. Work & Family. *The Wall Street Journal.*



خلفية

يستمـد محتـوى هذا الكتيـب الإرشادي كثـيرًا من دروسـه من العمل الـذي أجري في مركز القيادة الإبداعية (CCL) خلال الخمسة عشر عاما السابقة التي ركزت على العلاقة بين القيام بأدوار عديدة للحياة وبين الأداء الفاعـل في العمـل. ولقـد أجريت إحـدى دراسات ذلك العمـل مع خريجي برنامـج القيـادة للنسـاء لمركز القيـادة الإبداعيـة (CCL). ولقد كشفت الدراسـة عن علاقـة إيجابية بين امتلاك أدوار مختلفـة للحياة وبين الأداء الفاعـل. وأوضحـت إضافـة إلى ذلك الطـرق التي تعزز بهـا أدوارُ الحياة الشخصية الأدوارَ المهنية.

وينبـع تيار قوي آخـر للمحتوى الذي يصف النصيحـة العملية في هذا الكتيـب الإرشـادي مـن كتـاب دروس الخـبرة. ولقد فحص ذلـك الكتاب الخـبرات التطويريـة للرؤساء الذكور. ولاحظ أنـه بالإضافة إلى الخبرات في العمـل، فـإن الأحداث الشخصية قد علّمت مهـارات إدارية. ومن خلال هذين الفحصين طويلي المدى وضع مركز القيادة الإبداعية (CCL) الأساس لاعتبار الحياة كلها عند تكوين فرص تطويرية لقيادة فاعلة أكثر.



ملخص النقاط الأساسية

سيخبرك معظم المديرين والرؤساء أنهم يحصلون على أقوى تدريب تطويري وأكثره فاعلية أثناء العمل. ولكن غالبا ما فإن هؤلاء المديرين والرؤساء أنفسهم لا يقدِّرون ما يمكن تعلمه خارج العمل.

برغم أن الأدوار والمسؤوليات التي لا تتعلق بالعمل قد تحدّ من، وتتدخل مع الأداء الوظيفي، إلا أن ثمة جانبًا آخر للقضية أكثر ثراء بالإمكانيات والمكافآت. ومن الممكن الاهتمامات والأدوار والمسؤوليات خارج العمل أن تمثل مصادر إبداعية وداعمة لتعلم كيف تصبح مديرًا ذا فاعلية أكبر.

ماذا يمكن أن تتعلم من خبرات لا تتعلق بالعمل؟ أحدها هو أنه يمكنك تطوير علاقاتك بين الأشخاص. ويمكنك أيضا تعلم التعامل مع عدة مهمات. وثمة مجال آخر يمكن أن تطوره من الخبرات التي لا تتعلق بالعمل هو استخدام الخلفية والمعلومات ذات الصلة للتعامل مع تحديات عمل صعبة.

ثمة ثلاثة طرق مهمة تشجع وتعزز بها الحياةُ الشخصية تطورَ القيادة. الطريقة الأولى: هي بتزويد فرص لتطوير القوة النفسية. والطريقة الثانية: هي خلال دعم العلاقات العائلية والصداقات التي يمكن أن تقدم لك التشجيع والنصيحة. والطريقة الأخيرة: هي خلال فرص التعليم. فالأدوار التي تقوم بها خارج الوظيفة قد تكون مختبرك لاحتراف المهارات الإدارية.

من الممكن أن تزود علاقاتك الشخصية خارج العمل دعمًا للتعامل مع تحديات القيادة. وقد توفر أنشطتك وعلاقاتك الشخصية تحفيزًا وفرصًا لتعلم مهارات القيادة. ولكن في الوقت نفسه يمكن لخبرات العمل أن تثري حياتك الشخصية.

لا تنظر إلى الانقسام بين الحياة الشخصية والعمل المهني كقضية تنازع، بل كفرصة للتعلم ولتكوين مهارات يمكنها أن تجعل منك قائدًا فاعلاً أكثر.

FOR THE PRACTICING MANAGER

Learning From Life

Turning Life's Lessons Into Leadership Experience

Center for Creative Leadership

IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOKS

للمدير الممارس

التعلم من الحياة

لـو ألقيت سؤالاً على المديريـن والرؤساء: من أين حصلوا علـى أقوى تدريب تطويـري وأكثر فاعليـة؟ فستكون الإجابة التـي قد تحصل عليها: في أثناء العمل. وغالبا مايكون هؤلاء المديـرون والرؤساء أنفسهم لا يقـدِّرون ما يمكن تعلمه خارج العمـل. وتظهر أبحاث مركز القيـادة الإبداعية (CCL) أن الأنشطـة التي تحدث خارج اليوم العملي التقليدي تشارك في فاعليـة القائد بصفته مديراً. يوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تعد تلك النشاطات فرصًا لتطوير مهارات أساسية للقيادة في مجالات مثل العلاقات بين الأشخاص، والاتصال، والتعاون، والمرونة.

ماريان ن. رودرمن: باحثة في مركز القيادة الإبداعية (CCL). ويركز بحثها على التطوير المهنـي للنســاء، وتأثير التنوع في عمليات التطوير الإدارية. وتشغـل ماريان حاليا منصب مديرة مشروع لدراسة كبرى لخيارات ومقايضات النساء ذوات الأداء المتميز. وهي عضوة مشاركة في جمعيـة البحـث والـذكاء النفسـي في العمل، وقد حـازت على شهـادة البكالوريوس من جامعة كورنيل، وشهادة الماجستير والدكتوراه في علم النفس التنظيمي من جامعة ميشغن.

باتريشـا ج. أولـوت: باحثة مشاركة في مركز القيادة الإبداعيـة (CCL). وتشغل حاليا منصـب مديرة المشروع لخيارات ومقايضات النساء ذوات الأداء المتميز لمركز القيادة الإبداعية (CCL). وتشمـل اهتمامـات بحثهـا التطويـر المهنـي للمديـرات، التأثير التطويـري لمهمات الوظيفة، وقضايا تتعلق بإدارة التنوع في المنظمات. وقد نالت شهادة البكالوريوس في علم النفس من جامعة يَيْل، وتسعى لشهادة الدكتوراه من كلية فكوا التجارية بجامعة ديوك.

مركـز القيـادة الإبداعية مؤسسة دولية تعليميـة غير ربحية، تتمثـل رسالتها في تعزيز فهم القيـادة، وممارستها، وتطويرها، لمصلحة المجتمع في شتى أرجـاء العالم. نحن نجري أبحاثاً، ونصدر مطبوعات، ونقدم تشكيلة واسعة من البرامج والمنتجات التعليمية للقادة والمؤسسات في القطاعات العامة، والتجارية، وغير الربحية.



ISBN:978-9960-54-622-3

9789960546223

ORD:000495-1

موضوع الكتاب: ١- إدارة الأعمال

٢- إدارة الأفراد

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com